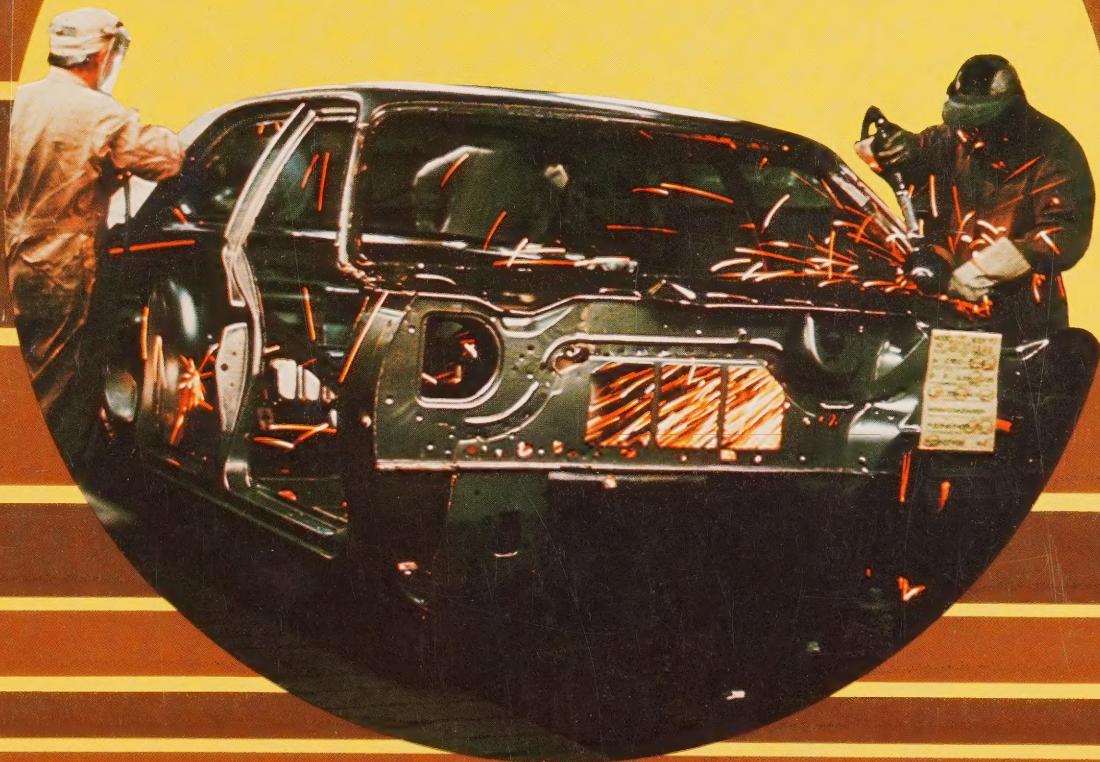


Gain Sharing for A Stronger Economy

CAI
FNI
-84G17

3 1761 11555209 3

DEPOSITION LIBRARY MATERIAL



Canada

The Honourable Marc Lalonde
Minister of Finance
February 1984



Gain Sharing for A Stronger Economy

EA1
FN1
- 84 G17



Department of Finance
Canada

Ministère des Finances
Canada

The Honourable Marc Lalonde
Minister of Finance
February 1984

"Labour has been and should continue to be a full partner in the process of economic recovery. Workers deserve a fair share of the recovery's benefits and an equal voice in the resolution of issues like technological change and productivity improvement ... Greater productivity results from a combination of progressive management, ingenious technology and high employee morale. It is the main long-term guarantor of increased real wages for Canadians."

The Speech from the Throne,

December 7, 1983.

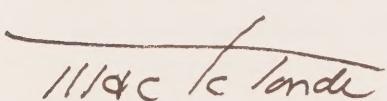
Preface

In my April 1983 budget speech I announced our intention to create a national centre for productivity and employment growth, where labour and business can together develop concrete and specific measures to increase productivity and expand our employment opportunities. The Canadian Labour Market and Productivity Centre has now been established and will soon be operating.

I am now proposing a further step to assist Canadian workers and managers to build a more productive and competitive economy. Employee Profit Participation Plans will encourage the use of broad-based gain-sharing plans in companies by giving a special 10-per-cent income tax credit, shared between employers and employees, where such plans provide for sharing profits with workers.

While this proposed plan is addressed to all workers in the private sector, in all companies, it should be particularly attractive to workers employed in small and medium size companies. The plan is carefully designed to work alongside the normal collective bargaining process. In successful gain-sharing plans, profit shares are not a substitute for basic pay. Wages will continue to be a matter for labour-management negotiation.

The more widespread use of broad-based gain-sharing plans will increase the ability of workers to participate directly in the benefits resulting from better productivity and improved cost performance in their firms. The government believes that this will help to increase co-operation between employers and employees in the workplace and will thus improve productivity and competitiveness. It is my hope that as management and workers increasingly recognize their mutual interests and develop more effective working relationships on the shop floor, this will contribute to a greater sense of partnership between business and labour throughout our economy.



The Honourable Marc Lalonde
Minister of Finance



Digitized by the Internet Archive
in 2022 with funding from
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761115552093>

Table of Contents

1.	Why Gain Sharing?	1
	Labour-Management Relations and Productivity	1
	Role of Gain Sharing in Improving Labour-Management Relations and Productivity.....	3
2.	Government Support to Gain Sharing	7
	Rationale for Government Support	7
	Current Incentives.....	7
3.	Proposal for a Registered Employee Profit Participation Plan	9
	Detailed Plan Features.....	10
	Broad-based Employee Participation.....	10
	Allocation of Profits to the Plan	10
	Allocation of Profits to Individual Plan Members	12
	Tax Incentive	13
	Labour-Management Advisory Committee.....	13
	Plan Registration	14
4.	Conclusion	15
	Appendix I: Essential Features of a Registered Employee Profit Participation Plan.....	17
	Appendix II: Examples of Registered Employee Profit Participation Plans..	18
	Appendix III: Studies Referred to in the Paper	21

1. Why Gain Sharing?

Over the past few years, there has been a heightened awareness of the importance of co-operative and constructive labour-management relations as a critical ingredient in assuring the health of business and the security of employment. The severity of the recent recession has focused attention on this issue and led to a new spirit of realism and frankness in addressing it.

Gain sharing is a way of encouraging and supporting an ongoing process of change in the workplace toward a more participative and co-operative relationship between employers and employees.

Labour-Management Relations and Productivity

The slowdown in productivity growth over the past several years constitutes one of the major economic ailments of modern industrial countries today. The productivity problem is of particular concern for Canada, where the decline in productivity growth has been one of the largest among the major industrialized countries, and where the average rate of growth of productivity has been extraordinarily low since 1973. Although productivity appears to have increased by more than 2 per cent in 1983, this strong performance of productivity is due primarily to the rapid pace of economic recovery and is unlikely to be sustained over the longer term.

A recovery in productivity growth is essential for several reasons. First, productivity growth is important for maintaining and improving Canada's competitive position vis-à-vis its trading partners. Canada is one of the most open economies in the industrialized world and Canadian producers are faced with increasingly intense foreign competition. Second, productivity gains are a key factor in determining the growth in our standard of living: a sustained increase in real per capita income is not possible without an increase in the average level of production per worker. Third, productivity gains reduce the potential for social conflict over income distribution in our society: without an increase in real income per capita any improvement in the economic conditions of some will be at the cost of deterioration in the economic position of others. And finally, productivity growth is a prime weapon in our continuing battle against inflation.

The causes of the recent productivity growth slowdown in Canada and in other industrialized countries are not fully understood, and it is doubtful whether there will ever be a completely satisfactory explanation of why it occurred. There is, nevertheless, general agreement that future productivity gains will depend in large part on four factors: the amount of capital per worker; the introduction of new technologies; the education and skills of Canadian workers; and the efficiency and imagination with which capital, technologies and skills will be used – that is, the organization of work.

Until recently, most of the concern with increasing productivity has been focused on investment, training and technological change. Although investment in new capital, the training of workers, and the development and spread of new technologies still are, and will remain, three of the most important contributors to productivity improvement, increasing attention is now being devoted to the management of human resources, and the relations between workers and management in the workplace, as areas where potentially important productivity gains can be obtained.

Several studies and reports published in the past few years underline the crucial role of the human factor in the productivity equation. There is an increasing awareness that workers constitute by far the most important resource in an organization and that large productivity gains can be achieved if employees' knowledge and skills are used more effectively by tapping their creativity in the search for more efficient methods of production.

A 1982 report by the Canadian Manufacturers Association, called "Competing in the Global Village", has drawn attention to the crucial role played by the management of human resources in productivity improvement. A recent study by the New York Stock Exchange also noted the enormous potential for boosting productivity growth through better management of people. Thomas Peters and Robert H. Waterman in their best-selling book *In Search of Excellence*, a study of the best-run companies in the United States, stress the importance of the human factor in the productivity equation: "If you want productivity and the financial reward that goes with it you must treat your workers as your most important asset".

While general working conditions have improved substantially during the past 30 years, many opinion polls nevertheless indicate that job dissatisfaction has also been growing significantly. The growing discontent of people with their jobs is by no means limited to factory workers; it is also being expressed by clerical workers and supervisors. Traditional management methods, which may have been appropriate in previous decades, have been slow to evolve and adapt to the changing attitudes and rising expectations of the workforce.

Workers today want to be informed about their organization's goals and performance. They want to understand why, as well as how, things should be done in their organization. They want to participate in the decisions that affect their jobs and their work environment. They also want their contribution to the success of their organization to be fully recognized and rewarded in financial or non-financial terms.

Failure to understand and respond to these aspirations can lead only to continuing unnecessary conflict between management and workers, conflict that shows up in work stoppages, higher rates of absenteeism, high turnover rates, waste of materials, supplies and equipment, and a deterioration in the quality of goods and services being produced.

Countries with disruptive and overly adversarial labour-management relations are very vulnerable to foreign competition. Potential customers are concerned about the reliability of suppliers in meeting contract terms such as requested quantities and dates of delivery. They are also concerned about product quality and after-sales services. Potential investors are nervous about the prospect of long and costly strikes.

Furthermore, countries with poor records of industrial disputes often show lagging productivity, rising unit costs and poor price stability, which directly affect their capacity to compete.

Recent studies on inflation performance in a number of countries suggest that the degree of social consensus in a country, as reflected in its long-term record of strike activity, was a key factor in explaining inter-country differences in inflation performance in the 1970s. Countries with a strong sense of social partnership seemed better able to cope with the external and internal price shocks which occurred during the 1970s, and to avoid the damaging process of wages chasing prices and prices chasing wages.

Recent trends in work relationships indicate that both labour and management are becoming increasingly willing to temper their traditional adversarial relationship with a more co-operative approach oriented toward problem solving. There is a growing awareness by both management and workers that they will have to do things in a different way in future. Spurred by the slowdown in productivity growth and the growing pressure from international competition, managers are experimenting with an array of human resource programs which they hope will ultimately contribute to an improvement in their companies' productivity and profit performance. These initiatives range from employee appraisal and feedback, to job design or redesign that make the employee's job more fulfilling and challenging, to changes in the form of compensation giving employees a more direct stake in their companies' fortunes.

Role of Gain Sharing in Improving Labour-Management Relations and Productivity

Gain sharing can contribute directly to the improvement of productivity. By giving employees an opportunity to participate in the financial performance of their companies, gain sharing rewards efficiency and can foster a climate in which change is more readily accepted because the benefits from change are shared directly by workers. Also, and important over the long term, gain-sharing plans can contribute indirectly to improved labour management relations by facilitating the evolution toward a more open style of management which puts a greater emphasis on information sharing and the participation of workers in decisions that affect them.

Successful gain-sharing plans require the participation of employees in the development and management of the plan. Co-operation in this area could provide a basis for a co-operative approach to other employment-related issues such as job security, productivity, quality of working life, health and safety concerns and general work organization. To be successful, gain sharing also requires management to share information openly and honestly with employees. At a minimum, employees need to know the basis on which profits are calculated and distributed, and to be aware of important decisions that could affect the profitability of the company. Again, this first step can provide a basis of frankness and trust for the constructive discussion of other matters of mutual interest: the financial condition of the company, future competitive challenges to be faced, new products or markets, plans for the purchase of

new equipment, etc. Information sharing also allows the company to benefit from workers' first-hand knowledge of the production process, since they often know better than anyone else in the firm how a particular job can be performed more efficiently.

Companies with successful gain-sharing plans tend to maintain an open and participative atmosphere in decision-making. According to the study by the New York Stock Exchange referred to earlier, a very large majority of U.S. companies with broad-based gain-sharing plans report that their non-management employees participate in decision-making. This finding suggests, according to the authors of the study, that "financial participation in a company probably generates other forms of participation as well".

Several studies have been done in the U.S. on the performance of companies that have gain-sharing plans. Their conclusions are unanimous that gain-sharing plans have positive effects in terms of both better labour-management relations and improved productivity performance.

A study prepared by the U.S. General Accounting Office, about firms with productivity-sharing programs, indicates that these plans had resulted in significant cost savings for the firms. These cost savings represented the equivalent of about 29 per cent of total labour costs in those firms where productivity-sharing plans had been in operation for five years or more. It should be noted that employees in those firms received wages and benefits which were competitive with other firms in their geographic areas. The most important factors responsible for these cost savings included improved performance of employees, reduction in scrap, rework and waste, better use of materials, supplies and equipment, cost-saving suggestions, improved process or procedures, and better product quality. Among the non-monetary benefits resulting from productivity-sharing plans, 80 per cent of the firms cited an improvement of labour-management relations. Other benefits, mentioned by some of the firms, included better teamwork, increased job satisfaction, closer identification with the firm and less resistance to change.

Similarly, the New York Stock Exchange study indicated that about 75 per cent of firms with productivity-sharing and profit-sharing plans report success in improving productivity. Less than 5 per cent of companies reported that they were unsuccessful at increasing productivity. The rest either did not respond or believed that it was too early to make an evaluation.

Although the experience with broad-based gain-sharing plans in Canada is much more limited than in the U.S., a study of Canadian companies with broad-based profit-sharing plans concludes that gain sharing is a powerful technique for creating a positive employer-employee climate and for increasing the productivity performance of a firm.

Despite the success of gain sharing plans where they have been introduced, and the fact that many of these plans have involved unionized companies, some union leaders have expressed indifference and even opposition to the introduction of such plans. One of the fears expressed in the past has been that gain sharing is a management tool designed to undermine the collective bargaining process and weaken workers' loyalty to unions. Another objection relating to the possible role of the union in gain

sharing firms has been that union representatives would not be allowed any real voice in the development and administration of these plans.

The proposal advanced in this paper supports gain sharing plans in a way that is entirely compatible with the collective bargaining process. Gain sharing plans will qualify for tax assistance only when their terms and conditions are voluntarily supported by both employers and employees and there is a labour-management committee in place to oversee the operations of the plan. Certain basic minimum conditions would have to be met to qualify for tax assistance but, so long as these are respected, the precise terms and conditions of the plan can be agreed or negotiated between management and labour. Wages, fringe benefits and working conditions would remain matters for separate negotiation, with the plan providing an opportunity for employees to achieve additional income over and above the negotiated wage rate established at the bargaining table.

2. Government Support to Gain Sharing

In addressing the question of whether there is a need for tax incentives to encourage the adoption of gain sharing plans in private industries, it is necessary to ask whether any government support is needed and to review what already exists in the way of government assistance.

Rationale for Government Support

The main justification for government support to gain sharing is that gain sharing generates spin-off benefits to society as a whole, over and above the benefits that accrue directly to employers and employees in gain-sharing firms. A greater co-operative effort to improve productivity will not only provide immediate income gains to individuals involved but will also increase overall economic growth, reduce social tensions over income distribution, and contribute to reducing inflation. Similarly, an improvement in relations between employers and employees in the workplace can lead to more harmonious business-labour relations in general, with obvious benefits in the form of reduced social conflicts, fewer work stoppages, a stronger and more competitive economy, and greater employment opportunities.

Current Incentives

The only form of gain sharing that has been encouraged in the past by the government is profit sharing. It is necessary to distinguish two types of profit-sharing plans: current, or cash, distribution plans and deferred distribution plans. Only deferred distribution plans are currently defined and supported under Canadian tax laws.

In cash plans, full payment of profit shares is made to participants shortly after profits have been determined. In Canada, the employer's contributions to this type of plan are fully deductible, like any wage cost, in the year they are made. For the employee there is no tax incentive for participation. The employee's share is taxed as additional wage income. Since the Income Tax Act does not require registration of this type of plan, reliable estimates of the number in use in Canada are not available.

Under a deferred payout plan, an employee's share of company profits is placed in a trust fund to be distributed at a later date, usually on the employee's retirement, termination of employment due to disability, or death. Canadian tax legislation distinguishes two types of deferred distribution plans: the employee profit-sharing plan (EPSP) and the deferred profit-sharing plan (DPSP). Under an EPSP, the employer contributes a share of his profits to a trust on behalf of his employees. These contributions are tax deductible in the year they are made and there is no ceiling on the

amount of contributions which can be made. Employees pay income taxes on their employer's contributions as they are allocated to them and on the investment returns earned on these contributions as they accrue. As in the case of current distribution plans, there is no particular tax incentive to participate.

The DPSP retains many of the features of the EPSP, except that the employer's contributions and the investment returns on these contributions while they are held in trust are taxable in the hands of the employee only when he receives them. A DPSP thus provides the benefit of a deferral of income tax. The employer's contributions are tax deductible up to \$3,500 per employee less any contribution to a registered pension plan.

In Canada, some 400 EPSPs and some 25,000 DPSPs were registered with Revenue Canada at the end of 1983. DPSPs can be either broad-based or restricted to senior management. They have been, however, largely a "top hat" phenomenon. At the time of the November 12, 1981 budget, it was estimated that over 90 per cent of the deferred profit-sharing plans registered had no more than three members, who in many cases were principal shareholders in the corporation. Though the purpose of DPSPs was to encourage plans under which employees share in the profitability of their company, a majority of these plans have been set up primarily as supplementary deferred compensation plans or retirement savings plans for senior management. As a result of the changes proposed in the November 12, 1981 budget, deductions are no longer allowed to an employer for any contributions to a DPSP for the benefit of principal shareholders.

3. Proposal for a Registered Employee Profit Participation Plan

To encourage broad-based gain sharing, the government is proposing a new tax incentive for eligible gain sharing plans.

The proposed Employee Profit Participation Plan can be simply described as an arrangement whereby an employer agrees to share with his employees a predetermined percentage of the profits from the business over the coming year. If the plan meets certain conditions, then the profits allocated to the employees will be eligible for a tax credit which will be shared between the employer and employees. The criteria specified for the plan are designed to ensure that the gain sharing allocations are indeed contingent upon the profit of the business, but in a manner that will provide certainty to both employer and employees concerning the proportion of the profits that will be shared. As well, the plan criteria will require broad-based employee participation.

The proposed plan is addressed to all workers in the private sector, at all income levels and in all companies, small and large. However, it provides a proportionately larger advantage to employees in small and medium-size companies. Since it allows distribution of profits in the form of cash, stock or any other form, the plan will facilitate the participation of small private companies as well as large public companies.

Experience shows that gain sharing plans work best in smaller establishments where there is a more visible link between the collective efforts of employees and the level of profits. Small to medium-size companies and their employees thus stand to benefit substantially from the present proposal.

The government recognizes that the tax incentive will not, by itself, accomplish the desired objectives of increased productivity and improved labour-management relationships. However, it should facilitate the attainment of these objectives by encouraging employers and employees to act as partners in gain sharing.

The government does not want to force a change; it simply seeks to encourage and speed up a process of change which is already taking place. In the same spirit which led to the establishment of the Canadian Labour Market and Productivity Centre, the government wants to play a supportive role by creating opportunities and by providing a vehicle which can facilitate and stimulate this process of change.

Detailed Plan Features

A number of basic requirements will have to be met for a gain sharing plan to qualify for a tax credit. These minimum requirements are designed to ensure that the proposed government incentives promote the desired objectives, while at the same time allowing flexibility in plan design to suit the variety of circumstances faced by businesses. These basic requirements are discussed under six categories:

1. Broad-based employee participation
2. Allocation of profits to the plan
3. Allocation of profits to individual plan members
4. Tax incentive
5. Labour-management advisory committee
6. Plan registration

Broad-based Employee Participation

To qualify for the tax credit, a gain sharing plan must be broad-based in its membership from an eligible group. All employees in the group must be eligible to participate in the plan, since the efforts of all employees as a team are contributing to produce the profits being shared. This includes full-time and part-time employees, as well as those joining or leaving the firm during the plan year.

Under most circumstances, an eligible group for a gain sharing plan will be all employees of a business. Larger firms, however, may be able to define smaller groups if the firm has a number of separate establishments or clearly defined profit centres and if proper books and records exist which allow the calculation of profits earned by each of these establishments or profit centres. Such firms would, therefore, be able to operate more than one plan if they wished to do so. The use of smaller accounting units offers the advantage of relating the profits to be shared more closely to employees' work efforts.

Allocation of Profits to the Plan

The first requirement for defining a profit share is to establish an acceptable definition of profits earned in a plan year within the firm as a whole or by an establishment or profit centre within the firm. The second is to specify the formula which determines the amount of this profit to be shared.

Firms will be permitted a good deal of flexibility in the measure of profit to be used as the basis for allocating a profit share to the plan. Firms which already have profit-sharing plans currently use a variety of profit measures. While it is the intention to accommodate most of this variation in profit measures currently used, the general test to be applied by Revenue Canada in approving the measure of profit used by the

plan is that it must reflect the performance of the business over the year and not include items that distort the measure of profits arising from the business activities in which the plan members are involved.

Acceptable measures of profit would include, for example, the profits of the firm before taxes as reported in its audited financial statement. Alternatively, profits for income tax purposes, where special tax deductions such as accelerated depreciation or the immediate write-off of research and development costs have been added back in, would also be acceptable. These types of adjustments to the taxable income of the firm may be necessary so that the profits to be shared are not affected by special tax deductions which do not reflect true economic costs but are allowed only for investment incentive purposes.

Certain exceptional types of income such as investment income earned by the firm could also be excluded in order to allow the profits being shared to reflect more accurately the productive activities of the firm.

It is expected that both management and employees will be involved in establishing a mutually agreeable measure of profit. The labour-management advisory committee, discussed below, provides a possible vehicle for establishing such an agreement.

Profits will be calculated at the end of the plan year. A plan year would be expected to be chosen to coincide with the financial year of the company to ease any accounting burden. The key requirement, however, is that no part of the plan year can precede the establishment date of the plan.

The second requirement for a gain sharing plan to be eligible for the tax credit is that it have an acceptable formula for sharing profits. The portion of profits to be shared by the employer with his employees has to be fixed at the beginning of each plan year in order to qualify for the tax assistance. The structure of this formula will be flexible, so long as the following minimum requirements are met:

- (i) the profit share must be at least 10 per cent of the aggregate profits as established in the agreement;
- (ii) no upper or lower bounds can be set on the amount of the profits to be allocated to the plan (as long as profits are positive); and
- (iii) the percentage share of incremental profits going to the plan may increase or decrease as profits increase, but if the percentage share decreases the lowest rate of profit sharing permissible is 10 per cent.

The 10-per-cent minimum requirement is proposed to ensure that sufficient profits are allocated to make the plan meaningful. A smaller proportion would generally result in employees receiving a profit share that formed an insignificant part of their compensation. For example, if the profits of a firm amount to 20 per cent of its wage bill, then a 10-per-cent profit share represents only 2 per cent of wages. Most effective profit-sharing plans currently in existence allocate more than 10 per cent of profits.

The other requirements are designed to ensure that payments into the plan are contingent on profits being made. If the dollar amount of profits to be shared were to be guaranteed, then the performance incentive of the plan would be blunted.

A plan receiving 20 per cent of profits would be acceptable, as would one receiving 5 per cent of the first \$100,000 of profits, 15 per cent of the next \$100,000 and 25 per cent of any profits in excess of \$200,000 so long as at least 10 per cent of total profits go to the plan. In the latter plan, the profit share out of a total of \$300,000 of profits would be \$45,000 or 15 per cent. If, however, profits were only \$100,000, then the actual profit shared would have to be \$10,000 to meet the minimum profit share requirement of 10 per cent.

While a plan with an increasing profit share, as in the last example, is acceptable, one with a decreasing share is not, unless the lowest rate of profit sharing to be applied to incremental profits is 10 per cent. For example, a sharing formula calling for the distribution of 25 per cent of the first \$100,000 of profits, 15 per cent of the next \$100,000 and 5 per cent of the remaining profits would not be acceptable. This plan would be acceptable only if 10 per cent instead of 5 per cent of profits in excess of \$200,000 were allocated to the plan. Such formulas can be designed to have a predictable dollar cap on the profit share over a wide range of profits and thereby remove the contingent nature of the amounts to be allocated. The aim of a non-discretionary profit-share formula is to put no upper bounds on the rewards to workers from added profit-generating efforts. At the same time, the employer is not at risk if no profits are generated.

The above examples of formulas are straightforward in nature. More sophisticated sharing formulas could also be used to link the profit-sharing plan to other types of incentive compensation. Increasing profit shares could be made to depend upon meeting certain targets of labour productivity or rate of return on capital. For example, a plan may designate a 10-per-cent profit share if the rate of return on capital is less than 12 per cent, but a profit share of 15 per cent for higher rates of return to capital.

Allocation of Profits to Individual Plan Members

Once the amount of the profit share is established, then it has to be allocated to the members of the plan. In general, it is intended that profits will be allocated in amounts directly proportional to the wages of the members over the plan year. Revenue Canada, however, would approve other reasonable allocation formulas provided they do not bias the profit-share allocation in favour of the higher-paid employees any more than an allocation based on the wages of plan members over the year. Examples of such formulas would include sharing the profits in the plan equally among all members, or making the allocation directly proportional to the time worked by plan members for the firm during the plan year. Under any allocation formula, however, top employees of the company will be restricted to receiving a maximum of 20 per cent of the profit share of the plan.

Top employees of a company for purposes of a gain-sharing plan would be defined as: (i) employees not dealing at arm's-length with the employer; or (ii) employees who are significant shareholders, owning more than a 10-per-cent interest in the company; or (iii) employees earning more than \$60,000 (to be indexed over time) from the company in the plan year. Where such top employees are allocated more than 20 per

cent of the plan profit share, then the profit allocated to the plan would be split into two parts: 20 per cent to be allocated among the top employees and 80 per cent to be allocated among the remaining plan members.

The share of profits owed to the members will have to be distributed within 120 days of the end of the plan year. This period will allow time for the verification of profit calculations. The profit share could be paid in cash or in company shares of equivalent value where this is mutually agreeable to labour and management.

Payments to employees out of the plan will be deductible to the firm for tax purposes, and included in the income of the employees in the normal manner.

Tax Incentive

Profits allocated under the plan will be eligible for a tax credit of approximately 10 per cent of the profits shared. This tax credit will be shared between the employee and the employer. A federal tax credit of 4 per cent will be awarded to employees. This credit will reduce the federal basic tax which serves as the base for calculating provincial income tax for provinces with tax collection agreements with the federal government. As a result, employees will benefit from a corresponding reduction in their provincial income tax equivalent to approximately 2 per cent of the profits shared, yielding a total tax credit of 6 per cent of profits shared. The federal government will give the employer a 4-per-cent tax credit based upon the profits shared with its employees.

The maximum amount of an employee's profit share that will qualify for the tax credit would be the lesser of (i) 25 per cent of his or her employment earnings in the plan year and (ii) \$15,000 (indexed over time). This implies that the maximum tax credit that can be awarded to the employer and employee will be \$1,500 per employee, subject to indexation. The maximum federal tax credit for employees will be \$600 per employee as will that awarded to the employer. The provincial tax credit for employees will amount to a maximum of about \$300. It is important to note that while there is a cap on the amount of the tax credit, there are no dollar limitations as to the amount of profits which can be shared under the plan.

Labour-Management Advisory Committee

To be registered, each gain sharing plan will be required to have a committee with representatives of labour and management. This committee will ensure the integrity and effectiveness of the plan by advising on an agreeable definition of profit and a profit share formula and by monitoring the operation of the plan, such as verifying the measurement of profit and allocation of the profit share. The verification of profits over the plan year might be achieved by deciding upon mutually acceptable auditors.

Communication between labour and management on the financial performance of the firm is viewed as a critical element in the success of a gain sharing plan. The labour-management advisory committees are expected to play an active role in this

respect. While the committee need not be established until the plan is to be registered by Revenue Canada, it could also be used by firms in the early stages of formulating a gain-sharing plan.

Plan Registration

Revenue Canada will be responsible for registering approved gain sharing plans which must be submitted before the commencement of a plan year. Registration will qualify the employees and employer to receive the tax credit based upon the profits shared. The information required on a gain sharing plan for Revenue Canada approval would include:

- (i) the specification of the group of employees covered by the plan;
- (ii) the measurement of profit to be used by the plan;
- (iii) the formula to be used for allocating a share of profit to the plan;
- (iv) the method for allocating the profit share of the plan among its members; and
- (v) the provision for a labour-management advisory committee in the plan and the composition of this committee.

While any firm can agree to share its profits with its employees, the registration of approved gain sharing plans gives them access to tax assistance. The structure of a plan will have to remain unchanged throughout a plan year. Amendments to a plan, concerning in particular the definition of profit and profit share and the allocation formulas, will be allowed as long as these amendments are submitted to Revenue Canada for approval before the commencement of the plan year in which they are to take effect.

The diagram in Appendix I provides an overview of the main features of a Registered Employee Profit Participation Plan.

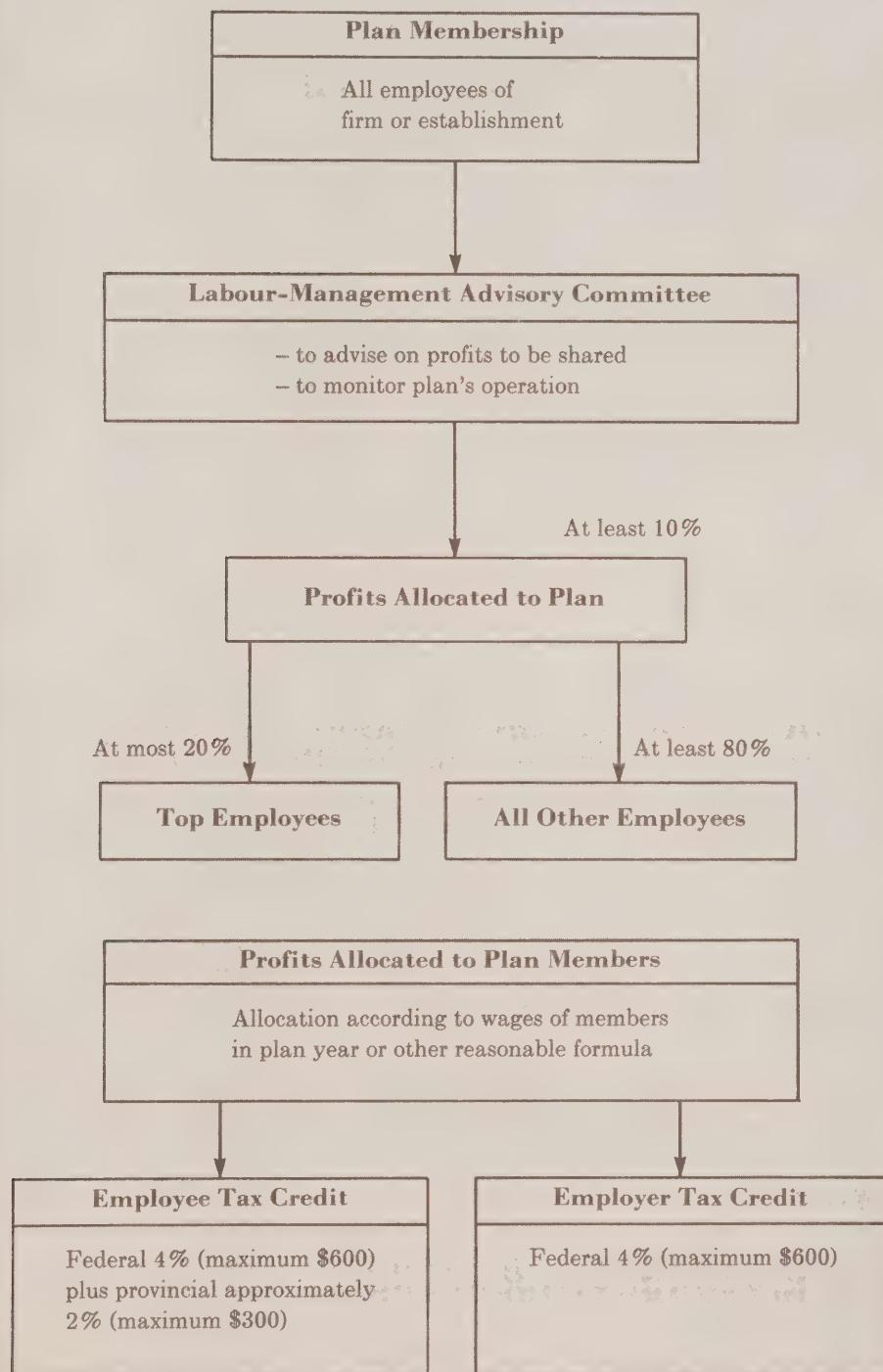
4. Conclusion

The government believes that the proposal outlined above is flexible enough to have widespread application in the variety of circumstances that characterize Canadian businesses and employer-employee relations. It can, over time, contribute significantly to improving the productivity and competitiveness of Canadian industry and, by so doing, create meaningful and satisfying employment prospects for Canadians. The government is anxious to proceed with enabling legislation that will allow such plans to become operative for the 1985 taxation year.

It is our intention to release draft legislation as quickly as possible. In the interim, we will shortly begin consultations with provincial governments and representatives of the business and labour communities. We will also welcome any comments or questions about the proposal from individuals or groups across Canada.

Appendix I

Essential Features of a Registered Employee Profit Participation Plan



Appendix II

Examples of Registered Employee Profit Participation Plans

Example A

A small firm with 10 employees has a wage bill composed as follows:

Employee category	Number of employees	Wages per employee	Allocation weight applied to profit share of each employee
(i)	1	\$60,000	$\frac{60,000}{315,000} = .1905$
(ii)	2	\$40,000	$\frac{40,000}{315,000} = .1270$
(iii)	7	\$25,000	$\frac{25,000}{315,000} = .0794$
TOTAL	10	\$315,000	1.0

The firm has a registered plan which allocates 30 per cent of profits to the plan. Hence, if the firm has a profit of \$105,000, then the plan is allocated \$31,500 to share among the employees. The share to any individual employee is determined by multiplying the profit share (\$31,500) by the allocation weight. This weight is determined by dividing the wage of employee by the total wage bill of the company. Hence, the profit share in the plan is allocated to employees in each category as follows:

Employee category	Profit share of each employee in category	Employee tax credit per employee	Employer tax credit per employee
(i)	.1905 times \$31,500 = \$6,000.75	\$ 360.05	\$ 240.03
(ii)	.1270 times \$31,500 = \$4,000.50	\$ 240.03	\$ 160.02
(iii)	.0794 times \$31,500 = \$2,501.10	\$ 150.07	\$ 100.04
Total tax credit to employees and employer ⁽¹⁾		\$1,891.00	\$1,260.00

⁽¹⁾ Obtained by multiplying amounts per employee by the number of employees in each category.

For the seven employees earning \$25,000 each in wages, the profit share of \$2,501.10 each represents an increase in earnings of 10 per cent. In addition, the tax credit of \$150.07 to each worker is equivalent to a deduction from taxable income of over \$450.

In this example, there is only one top employee and his profit share is less than 20 per cent of the profits allocated to the plan and thus within the ceiling.

Example B

A similar small firm with 10 employees is considered here, except that there are now three top employees. The wage bill of this company has the following composition:

Employee category	Number of employees	Wages per employee	Allocation weight
(i)	1	\$75,000	$\frac{75,000}{205,000} = .3658$
(ii)	2	\$65,000	$\frac{65,000}{205,000} = .3171$
Total wages to top employees		\$205,000	
(iii)	7	\$25,000	$\frac{25,000}{175,000} = .1429$
Total wages to other employees		<u>\$175,000</u>	
Company wage bill		\$380,000	

This company has the same registered employee profit participation plan as the previous example that allocated 30 per cent of profits to the plan. If the company has a profit of \$120,000, then the plan is allocated \$36,000. Now, it is evident that the three top employees would receive more than 20 per cent of this profit share if the normal allocation weights were used as in case A above. Hence, in this case, the special provisions are applied which divide the profit share into two parts: 20 per cent of the profit share, or \$7,200, goes to the top employees and the remaining \$28,800 is allocated among the other employees. The allocation weights for the top employees are determined by dividing the wage of each top employee by the total wages of all top employees, as illustrated above. This weight is then applied to the profit share of the top employees to determine the profits allocated to each of these plan members. The allocation weights of the other employees are calculated in a similar fashion and

applied to the profit share allocated to them. Hence, the employees in the different categories receive the following profit shares:

Employee category	Profit share of each employee in category	Employee tax credit per employee	Employer tax credit per employee
(i)	.3658 times \$7,200 = \$2,633.76	\$ 158.03	\$ 105.35
(ii)	.3171 times \$7,200 = \$2,283.12	\$ 136.99	\$ 91.32
(iii)	.1429 times \$28,800 = \$4,115.52	\$ 246.93	\$ 164.62
Total tax credit to employees and employer ⁽¹⁾		\$2,161.00	\$1,440.00

⁽¹⁾ Obtained by multiplying amounts per employee by the number of employees in each category.

Appendix III

Studies Referred to in the Paper

1. Canadian Manufacturers Association, "Competing in the Global Village", 1982.
2. D.V. Nightingale, *Workplace Democracy*, An Inquiry in Employee Participation in Canadian Work Organizations, University of Toronto Press, 1982.
3. *People and Productivity*. A study from the New York Stock Exchange Office of Economic Research, 1982.
4. T.J. Peters and R.H. Waterman, *In Search of Excellence*, Lessons from America's Best-Run Companies, Harper and Row, 1982.
5. U.S. General Accounting Office, *Productivity Sharing Programs: Can They Contribute to Productivity Improvement*, Washington, D.C., March 1981.

Annexe III

Bibliographie

1. Association des manufacturiers canadiens, *La concurrence dans le village terreste*, 1982.
2. D.V. Nightringale, *Workplace Democracy*, étude sur l'intérêt dans les organisations de travail au Canada, University of Toronto Press, 1982.
3. *People and Productivity*, étude du New York Stock Exchange Office of Economic Research, 1982.
4. T.J. Peters et R.H. Waterman, *In Search of Excellence*, Lessons from America's Best-Run Companies, Harper and Row, 1982.
5. U.S. General Accounting Office, *Productivity Sharing Programs*: Can They Contribute to Productivity Improvement, Washington, D.C., mars 1981.

Catégorie de l'employé	Credit d'impôt Part de l'employé, à l'employeur, par employé	Credit d'impôt Part de l'employeur, à l'employé, par employé	Catégorie de l'employeur	(obtenue en multipliant les chiffres par employé par le nombre d'employés de chaque catégorie)
(i)	.3658 fois \$7,200 = \$2,633.76	\$ 158.03	\$ 105.35	\$1,440.00
(ii)	.3171 fois \$7,200 = \$2,283.12	\$ 136.99	\$ 91.32	\$ 164.62
(iii)	.1429 fois \$28,800 = \$4,115.52	\$ 246.93	\$ 2161.00	Total des crédits d'impôt aux employés et à l'employeur

tous les autres employés. On obtient ainsi la répartition suivante entre les employés des différentes catégories:

Cette entreprise a le même régime enregistré que la précédente, auquel elle verse 30 \$36,000. Il est évident que les trois employés supérieurs reverseront maintenant plus de 20 pour cent de ses bénéfices. Si elle réalise des profits de \$120,000, le régime régout pour cent de la même manière que la division A. On doit par conséquent faire intervenir dans ce deuxième portion comme l'exemple A. On détermine les coefficients de répartition dans ce deux portions: 20 pour cent - soit \$7,200 - pour les employés supérieurs et les cas les dispositions spéciales prévoyant la division de la part allouée au régime en deux portions: 20 pour cent de la même façon que la division A.

Chacun. On détermine de la même façon les coefficients de répartition applicables à client à la portion attribuée aux employés supérieurs pour déterminer la part des res dans leur catégorie, comme il est montre plus haut. On applique ensuite ce coefficient dans les employés supérieurs en divisant le salaire de chacun par l'ensemble des salariés \$28,800 restants pour les autres employés. On détermine les coefficients de réparti-

Catégorie	Nombre d'employés	Salaire par employé	Coeficients de répartition	Coeficients d'employés	Masses salariales de l'entreprise
(i)	1	\$75,000	75,000 = .3658	205,000	\$205,000
(ii)	2	\$65,000	65,000 = .3171	205,000	\$205,000
(iii)	7	\$25,000	25,000 = .1429	175,000	\$175,000

On considère ici une petite entreprise du même genre comptant 10 employés, mais avec trois employés supérieurs. Sa masse salariale est composée ainsi:

Exemple B

Dans cet exemple, il n'y a qu'un seul employé supérieur, et sa part est inférieure à 20 pour cent des bénéfices versés au régime; elle est donc conforme au plafond. Pour les sept employés gagnant \$25,000 chacun, la part de \$2,501.10 des bénéfices revenant à chacun représente un supplément à chaque employé équivalent à une déduction du crédit d'impôt de \$150.07 revenant à chaque employé équivalant à une imposition du revenant à chacun imposable supérieure à \$450.

Catégorie de Crédit d'impôt	Crédit d'impôt	Part de l'employé	Chaque employé	Chaque catégorie d'employé	Le employeur	par le nombre d'employés de chaque catégorie (obtenue en multipliant les chiffres par emplois par le nombre d'employés de chaque catégorie)
(i)	.1905 fois \$31,500 = \$6,000.75	\$ 360.05	\$ 240.03	\$ 150.07	\$ 1,260.00	
(ii)	.1270 fois \$31,500 = \$4,000.50	\$ 240.03	\$ 160.02	\$ 150.07	\$ 100.04	Total des crédits d'impôt aux employés et à
(iii)	.0794 fois \$31,500 = \$2,501.10	\$ 240.03	\$ 160.02	\$ 150.07	\$ 100.04	Total des crédits d'impôt aux employés et à

Ainsi, si ses bénéfices s'élèvent à \$105,000, le régime régoutit \$31,500 à répartir entre les employés. La part revenant à chaque employé se calcule en multipliant la part allouée au régime (\$31,500) par le coefficient de répartition individuelle. On établit ce coefficient en divisant le salaire de l'employé par la masse salariale de l'entreprise. Ainsi, les employés de chaque catégorie recevraient la part de bénéfices suivante:

L'entreprise a un régime enregistré auduel elle verse 30 pour cent de ses bénéfices.

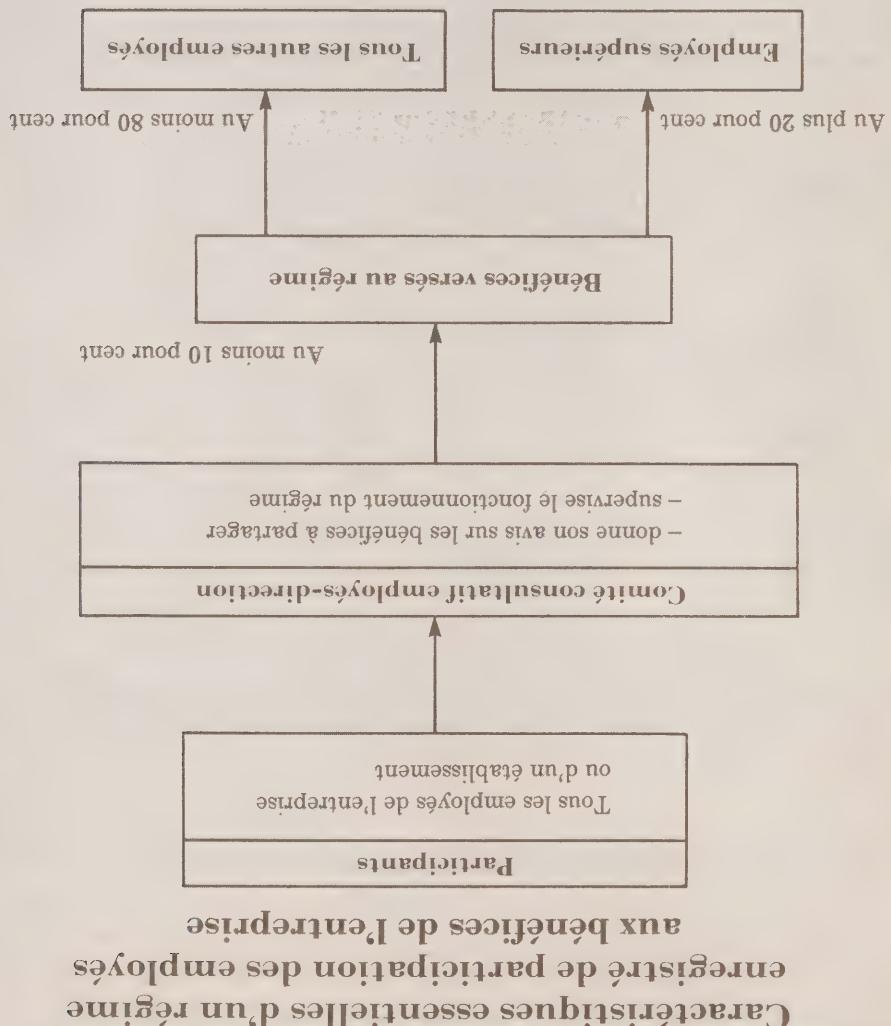
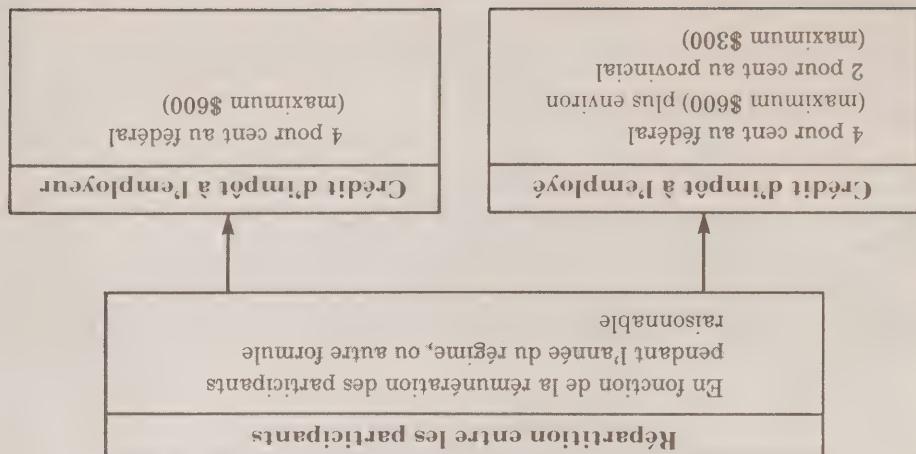
Coefficients	Nombre d'employés	Salaire par employé	d'employés par employé	de répartition individuelle	Catégorie	Crédit d'impôt
(i)	1	\$60,000	60,000	.1905	TOTAL	1.0
(ii)	2	\$40,000	40,000	.1270		
(iii)	7	\$25,000	25,000	.0794		
		\$315,000	315,000			

Une petite entreprise comptant 10 employés a une masse salariale composée comme suit:

Exemple A

Exemples de régimes enregistrés de participation des employés aux bénéfices de l'entreprise

Annexe II



Le gouvernement estime que le genre de régime proposé dans ce document est suffisamment ouvert pour s'appliquer dans à peu près toute la gamme des situations qui caractérisent les entreprises et les relations industrielles au Canada. Le régime propose pourra être adapté avec le temps, contribuer sensiblement à améliorer la productivité et la compétitivité de l'industrie canadienne et, ce faisant, à offrir des perspectives possibles à l'étape législative afin de permettre à ce régime d'entrer en vigueur pour délimiter plus satisfaisantes aux Canadiens. Le gouvernement voudrait passer dès que possible à l'imposition 1985.

Nous nous proposons de présenter un avant-projet de législation dans les meilleures délais. Dans l'intervalle, nous entamons sous peu des consultations avec les partenaires sociaux à nous soumettre leurs questions ou commentaires sur cette proposition.

4. Conclusion

- Le graphique de l'annexe I donne un aperçu des principales caractéristiques d'un régime enregistré de participation des employés aux bénéfices de l'entreprise.
- N'impose que l'entreprise pourra décider de partager ses bénéfices avec ses employés, mais c'est l'enregistrement d'un comité consultatif employés-employeurs et en menant fricaux. La structure du régime devrait rester inchangée tout au long de l'année du régime. Les modifications, notamment celles portant sur la définition des bénéfices, la forme de partage et la répartition entre les participants au régime, seraient admises dans la mesure où elles serviraient présentement à l'approbation de l'annexe I.
- Revenue Canada avait le commentement de l'année du régime à laquelle elles doivent s'appliquer.
- v) prévoir l'établissement d'un comité consultatif employés-employeurs et en exposant la méthode de répartition entre les participants au régime; et indiquer la composition.
- vi) décrire la formule de partage des bénéfices;
- vii) indiquer la mesure des bénéfices utilisée par le régime;
- viii) préciser le groupe d'employés visé par le régime;
- ix) renseigner l'enregistrement, notamment:
- Revenue Canada sera chargé d'enregistrer les régimes admissibles de participation aux bénéfices avant le commencement d'une année du régime. Cet enregistrement permettra aux employés et à l'employeur de bénéficier du crédit d'impôt proposé. Pour obtenir l'enregistrement du régime, il faudra fourrir à Revenue Canada certains renseignements, notamment:
- Les communiqués entre l'entreprise et ses employés au sujet de ses résultats financiers apparaît comme une condition essentielle à la réussite d'un régime de participation aux bénéfices. Les comités consultatifs mixtes devraient jouer un rôle actif à cet égard. L'existence du comité ne servait pas obligatoirement avant l'enregistrement du régime, mais l'entreprise pourrait également recourir au début pour établir la forme réglementaire. Les communiqués doivent être établis pour établir la forme réglementaire. L'entreprise ne servait pas obligatoirement avant l'enregistrement du régime, mais l'entreprise pourra faire le choix de vérificateurs mutuellement acceptables.
- Enregistrement**

Pour être compétitif, le régime devra être administré par un comité formé de représentants du personnel et de la direction de l'entreprise. Le comité veillera à limite-gerre et à l'efficacité du régime en donnant des conseils sur l'établissement d'une defini- nition acceptable des bénéfices et d'une formule de partage, ainsi qu'en supervisant le fonctionnement du régime — par exemple en vérifiant le calcul des bénéfices et la

Comité consultatif employés-employeurs

La part maximale de bénéfices donnant droit au crédit d'impôt, pour un employé, seraient de 25 pour cent de son revenu salarial pour l'année du régime, à concurrence de \$15,000 (somme indexée). C'est dire que le crédit d'impôt maximal suscepible d'être accordé à l'employeur et à l'employé seraient de \$1,500 par employé, sous réserve d'indexation. Pour l'employé, le crédit d'impôt fédéral seraît de \$600 au maximum, tout comme celui accordé à l'employeur. Le crédit d'impôt provincial seraît d'à peu près \$300 au maximum pour l'employé. Il importe de noter que, si le crédit d'impôt est limité par un plafond monétaire, ce n'est pas le cas pour le montant des bénéfices susceptibles d'être partagé dans le cadre du régime.

La part de bénéfices versée dans le cadre du régime donneur d'assurance d'impôt de 10 pour cent. Ce crédit sera partagé entre l'employeur et l'employé. Un crédit d'impôt fédéral de 4 pour cent sera accordé à l'employeur. Ce crédit réduira l'impôt fédéral de base en fonction duquel est calculé l'impôt provincial sur le revenu, dans les provinces ayant une entente de perception fiscale avec le gouvernement fédéral. Les employés bénéficieraient donc du même coup d'une réduction d'impôt proportionnelle équivalant à environ 2 pour cent des bénéfices partagés, d'où un crédit d'impôt total de 6 pour cent des bénéfices partagés. Le gouvernement fédéral accorderait à l'employeur un crédit d'impôt égal à 4 pour cent des bénéfices qu'il partage avec ses employés.

Encouragement fiscal

La part de bénéfice due à chaque participant dévarrait lui être versée dans les 120 jours suivant la fin de l'année du régime. Ce détail permettrait de vérifier le calcul des bénéfices. Cette part pourraient être versée en espèces ou en actions de L'entreprise représentant une valeur équivalente si cela conviendrait à la fois aux employés et à L'entreprise.

La part de bénéfices versée par le régime aux participants seraît déductible par L'entreprise dans sa déclaration d'impôt et devrait être incluse de la façon normale dans le revenu des employés.

Les employés superieurs, aux fins du régime, comprennent: (i) Les employés ayant un lien de dépendance avec l'employeur; (ii) Les employés détendant une participation de plus de 10 pour cent au capital de l'entreprise; (iii) Les employés recevant de plus de 10 pour cent au remunération de plus de \$60,000 (même indexée) au cours de l'année du régime. Si ces employés superieurs reçoivent plus de 20 pour cent des bénéfices versées au régime, ces derniers seraient divisés en deux portions: 20 pour cent pour les employés superieurs et 80 pour cent pour les autres participants.

Une fois établie la part des bénéfices à verser au régime, il restera à la répartir entre les employés participants. Normalement, les bénéfices devraient être répartis de façon directement proportionnelle au salaire des participants pour l'année du régime. Cependant, quelle que soit la formule de répartition, les employés supérieurs de l'entreprise ne pourraient recevoir plus de 20 pour cent de la part de bénéfices versée au régime.

Répartition entre les employés participants

Ces exemples de formule sont simples. Des formules plus complexes pourraient égale-ment être employées pour rattacher le régime à d'autres formes de remunération inci-tative. On pourrait par exemple lier un pourcentage croissant des bénéfices à la réalisati-on de certains objectifs de productivité du travail ou de rendement du capital. Par exemple, on pourrait stipuler que le régime négotie 10 pour cent des bénéfices si le rendement du capital est inférieur à 12 pour cent, mais 15 pour cent lorsqu'il rende-

voyant le versement au régime de 25 pour cent des bénéfices à concurrence de 10 pour cent aux bénéfices nette d'avoir un plafond monétaire prévisible qui déclenche des bénéfices non discrétionnaire est de ne fixer aucun maximum à la récom-mande de rendre la somme à distribuer moins aléatoire. Or, le but d'une formule de par-formules de ce genre permettent en effet d'avoir un large éventail de bénéfices possibles, limité la part maximale des employés pour un large éventail de bénéfices possibles, pense que peuvent recouvrir les employés pour leurs efforts supplémentaires générat-teurs de profits. Par ailleurs, l'employeur ne risque rien s'il ne réalise aucun bénéfice.

Les autres conditions visent à garantir que le régime ne reçoira des contributions que si l'entreprise réalise des bénéfices. En effet, si le montant à partager était garanti, le régime recevrait 5 pour cent des bénéfices à concurrence de \$100,000, 15 pour cent entre \$100,000 et \$200,000 de bénéfices et 25 pour cent au-delà de \$200,000 — tant que 10 pour cent du bénéfice total seraient versés au régime. Dans le deuxième exem-ple, sur un bénéfice total de \$300,000, le régime reçoit \$45,000, soit 15 pour cent. Par contre, si le bénéfice net de \$100,000, une partie de \$10,000 devrait être versée au régime pour satisfaire au minimum de 10 pour cent.

Parmi les mesures acceptables des bénéfices figurent, par exemple, les bénéfices avant impôt déclarés dans les états financiers vérifiés de l'entreprise, ou encore les bénéfices indiqués sur sa déclaration d'impôt, après revalorisation de certaines postes de profits exceptionnelles, tels que les revenus de placements, certains postes de profits productives de l'entreprise, et le dirigeant également être exclu du régime auquel il participe, mais qui ne sont pas égalem ent, ne reflètent pas le véritable coût économique des activités de l'entreprise.

Certains postes de profits productives de l'entreprise, tels que les revenus de placements qui, constituant un investissement à long terme, sont spéciales qui, contribuent à la fin de l'année du régime. Normallement, celle-ci Les bénéfices seraient calculés à la fin de l'année du régime. Normallement, celle-ci deux à l'établissement d'une mesure du bénéfice mutuellement acceptable. Le comité consultatif employés-employeurs décrit plus loin représente un mécanisme possible pour parvenir à une entente de ce genre.

Normallement, la direction et le personnel de l'entreprise devraient participer tous deux à l'établissement d'une mesure du bénéfice mutuellement acceptable, pour se réunir avec l'exercice de l'entreprise, pour ne pas compliquer inutilement les calculs. Condition fondamentale, cependant, l'année du régime ne pourrait commencer avant la date d'établissement de ce dernier.

La deuxième condition à remplir par un régime pour donner droit au crédit d'impôt est de prévoir une formule acceptable de partage des bénéfices. La part des bénéfices à verser par l'employeur au régime devrait être fixée au début de chaque année du régime pour donner droit à l'encouragement fiscal. La formule même de partage seraient laissées au choix des intéressés, dans la mesure où les normes minimales suivantes serai ent respectées:

(i) La part allouée au régime devrait représenter au moins 10 pour cent des bénéfices globaux calculés selon l'entente;

(ii) aucun plancher ni plafond ne devrait limiter le montant des bénéfices à verser au régime (tant que l'entreprise seraît bénéficiaire); et

(iii) le pourcentage des bénéfices versés au régime pourrait croître ou décroître à tout moment au-dessous de 10 pour cent.

Ce minimum de 10 pour cent est proposé de façon que le régime régioneer plus de 10 pour cent des bénéfices.

Le pourcentage des bénéfices augmentent, mais en cas de taux décroissant il ne devrait tomber au-dessous de 10 pour cent.

Le régime suffisante pour rendre la participation significative. Autrement, le partage des bénéfices représenterait un supplément négligeable à la remunération des employés. Par exemple, si une entreprise réalisait des bénéfices net représentant 20 pour cent de sa masse salariale, une part de 10 pour cent des bénéfices ne représenterait que 2 pour cent des salaires versés. Les régimes les plus efficaces à l'heure actuelle sont ceux qui favorisent la participation significative. Autrement, le partage des bénéfices suffisante pour rendre la participation significative. Autrement, le partage des bénéfices représenterait un supplément négligeable à la remunération des employés.

On laissera aux entreprises une assez grande latitude pour choisir la mesure des bénéfices dont une part doit être versée au régime. Les entreprises qui pratiquent déjà la participation aux bénéfices emploient diverses mesures des bénéfices. Cette diversité actuelle restera admissible dans une large mesure; cependant, le critère général

Il faut d'abord trouver une définition acceptable des bénéfices réalisés au cours de l'année par l'entreprise ou par l'un de ses établissements ou centres de profit. Il faut ensuite établir la formule de partage.

Part des bénéfices versée au régime

Dans la plupart des cas, le groupe admissible sera l'ensemble des employés de l'entrepreneur bien définis et tient une compétibilité permettant de calculer les bénéfices de profit si elle compte un certain nombre d'établissements distincts ou des centres restreints qui sont tous deux adhérents à une grande entreprise puisse définir des groupes plus près. Il se pourrait toutefois qu'une partie de l'entreprise de l'entrepreneur soit admissible mais pas l'autre. Dans la plupart des cas, le groupe admissible sera l'ensemble des employés de l'entrepreneur qui sont tous deux adhérents à une grande entreprise puisse définir des groupes plus petits si elle compte un certain nombre d'établissements distincts ou des centres restreints qui sont tous deux adhérents à une grande entreprise mais pas l'autre. Dans la plupart des cas, le groupe admissible sera l'ensemble des employés de l'entrepreneur qui sont tous deux adhérents à une grande entreprise mais pas l'autre.

Pour donner droit au crédit d'impôt, le régime de participation aux bénéfices devra être largement accessible. Tous les employés faisant partie du groupe admissible devront avoir le droit d'y adhérer, puisque c'est tout le personnel, en équipie, qui contribue à produire les bénéfices faisant l'objet du partage. Cela comprend les employés de l'entreprise qui sont tous deux adhérents à une grande entreprise mais pas l'autre. Dans la plupart des cas, le groupe admissible sera l'ensemble des employés de l'entrepreneur qui sont tous deux adhérents à une grande entreprise mais pas l'autre.

Large accessibilité aux employés

1. Large accessibilité aux employés
 2. Part des bénéfices versée au régime
 3. Répartition entre les employés participants
 4. Encouragement fiscal
 5. Compte consultatif employés-employeurs
 6. Enregistrement.
- peuvent être classées dans six catégories:
- la gamme des situations auxquelles font face les entreprises. Ces normes minimales en offrant une souplasse suffisante pour que les régimes puissent être adaptés à toute assurer que les encouragements proposés serviront à atténuer les objectifs visés, tout tion aux bénéfices donne droit à un crédit d'impôt. Ces normes minimales visent à
 - Un certain nombre de normes devront être satisfaites pour qu'un régime de participa-
 - assurer que les encouragements proposés serviront à atténuer les objectifs visés, tout
 - la gamme des situations auxquelles font face les entreprises. Ces normes minimales en offrant une souplasse suffisante pour que les régimes puissent être adaptés à toute
 - la gamme des situations auxquelles font face les entreprises. Ces normes minimales en offrant une souplasse suffisante pour que les régimes puissent être adaptés à toute

Caractéristiques du régime

Le gouvernement ne veut pas imposer le changement; il cherche seulement à encourager et à accélérer un processus de changement déjà amorcé. Dans l'esprit qui l'avait conduit à proposer un centre national pour l'accroissement de la productivité et de l'emploi, le gouvernement désire jouer un rôle de soutien en ouvrant des possiblités et en offrant un mécanisme susceptible de faciliter et de stimuler le changement.

Le gouvernement est bien conscient qu'un encouragement fiscal ne suffira pas à accroître la productivité et à améliorer les relations industrielles, ce qui est l'objectif visé. Un encouragement fiscal devrait cependant faciliter la réalisation de cet objectif en incitant entreprises et employés à être partenaires par le biais de la participation aux bénéfices.

Le gouvernement est également au niveau des petites entreprises de taille petite à moyenne mieux dans les petits établissements où le lien entre l'effort collectif des employés et

l'expérience a démontré que les régimes de participation aux bénéfices s'opèrent

entreprises privées comme des grandes entreprises publiques.

Les tranches modestes et moyenne bénéficient relativement plus de l'aide fiscale si celle-ci se présente sous forme de crédit d'impôt. Le régime présente également une distribution courante des bénéfices, ce qui est plus pratique pour les grands-petits qu'un régime à versements différents. C'est donc que le régime permet la distribution des bénéfices en espèces, en titres ou autrement, il facilitera la participation des petites entreprises privées à la fois ou à la fois.

Le régime propose à tous les travailleurs du secteur privé, sans égard au niveau de revenu, ainsi qu'aux entreprises de taille moyenne. Les particuliers dans portionnellement plus important aux employés dans les tranches modestes et moyenne de revenu, ainsi qu'aux entreprises de taille moyenne. Les particuliers dans

les tranches modestes et moyenne bénéficient relativement plus de l'aide fiscale si celle-ci se présente sous forme de crédit d'impôt. Le régime présente également une distribution courante des bénéfices, ce qui est plus pratique pour les petits qu'un régime à versements différents. Cependant, il fournit un avantage pro-

che. De même, l'un des critères à respecter sera une large accessibilité aux employés. Aussi bien l'employeur que les employés de la proportion des bénéfices qui sera partagé entre les régimes devront satisfaire sont congés de manière que les bénéfices soient attribués dépendent des résultats de l'entreprise, mais d'une façon qui assure droit à un crédit d'impôt qui sera partagé entre l'employeur et les employés. Les crit-

ères auxquelles les régimes doivent satisfaire sont emplois avec les employés. Si le régime peut être décret comme une entente par laquelle un employeur convient de partager avec ses employés une proportion

proposée un nouvel encouragement fiscal aux régimes admissibles.

Pour favoriser la généralisation de la participation aux bénéfices, le gouvernement

3. Proposition de régime enregistré de participation aux bénéfices

verse une part de ses bénéfices à une fiducie pour le compte de ses employés. Cette contribution est déductible la même année et n'est limitée par aucun plafond. Les employés sont imposés sur les contributions faites pour leur compte par l'employeur ainsi que sur les revenus de placements réalisés au fur et à mesure sur ces contributions. Comme dans le cas des régimes à distribution immédiate, il existe aucun encouagement fiscal particulier.

Les RPD ressemblent à bien des égards aux RPEB, mais les contributions de l'employeur sont déductibles à concurrence de \$3,500 par employé, moins toute somme éventuellement versée à un régime enregistré de pension.

L'employeur peut déduire une somme équivalente à concurrence de \$3,500 par employé, moins toute somme éventuellement versée à un régime enregistré de pension.

Au Canada, environ 400 RPEB et 25,000 RPD sont en place. Ces deux régimes sont gérés en fiducie ne sont imposables au niveau de l'employé que lorsqu'il les régis. Les RPD permettent donc de reporter l'impôt. Les contributions de l'employeur et les revenus de placements réalisés sur ces dernières pendant qu'elles sont reversées sont déductibles à concurrence de \$3,500 par employé, moins toute somme éventuellement versée à un régime enregistré de pension.

Le financement de l'assurance-vie est également déductible. Les contributions de la haute direction, toutefois, ce sont souvent des régimes réservés aux cadres supérieurs. Lors du budget du 12 novembre 1981, on estimait que plus de 90 pour cent des RPD enregistrent pas plus de trois participants, qui étaient bien souvent les principaux actionnaires de l'entreprise. Alors que les RPD avaient pour remunération supplémentaire différente ou un revenu de retraite. A la suite des changements proposés dans le budget du 12 novembre 1981, une entreprise ne peut déposer plus deduire les sommes versées à un RPD au profit de l'un de ses principaux actionnaires.

La principale justification d'un appui de l'Etat à la participation aux bénéfices que cette dernière, outre les avantages qu'elle apporte directement aux employeurs et aux employées, bénéficie par ses retombées à l'ensemble de la société. Non seulement une coopération plus soutenue en vue d'améliorer la productivité se traduit par une hausse immodérée de revenu pour les employées intéressées, mais elle intensifie la croissance globale de l'économie, réduit les tensions sociales liées à la répartition du revenu et contribue à freiner l'inflation. De même, une amélioration des rapports entre employés et employeurs est susceptible de conduire à des relations industrielles plus harmonieuses en général, ce qui présente des avantages évidents sous la forme d'une réduction des conflits sociaux, d'une diminution des arrêts de travail, d'un renforcement de la compétitivité de l'économie et d'un accroissement des possibilités d'emploi.

La seule forme de participation aux gains que l'Etat a encouragée jusqu'ici est la participation aux bénéfices. Il convient de distinguer deux genres de régimes de participation aux bénéfices. Il existe deux régimes à distin-

Dans les régimes à distribution immédiate, la part de bénéfices est versée aux employés peu après le calcul des bénéfices. Au Canada, les contributions de main-d'œuvre. Les employés ne bénéficient d'aucun encouagement fiscal à ce titre. Leur part des bénéfices est imposée comme un revenu salarial supplémentaire.

Cette législation fiscale canadienne établit une distinction entre deux régimes à distin-

La législation fiscale canadienne établit une distinction entre deux régimes à distin-

aux employés est placée dans un fonds en fiducie pour être distribuée ultérieurement, habituellement quand l'employé prend sa retraite ou en cas d'invalide ou de décès. La législation fiscale canadienne établit une distinction entre deux régimes à distin-

Le régime de participation différente aux bénéfices (RPDB). Dans un RPFB, l'employeur verse un revenu, auquel il a accès d'autant plus qu'il a versé plus de bénéfices. Dans un RPDB, l'employeur verse un revenu, auquel il a accès d'autant moins qu'il a versé plus de bénéfices.

Encouragements actuels

La principale justification d'un appui de l'Etat à la participation aux bénéfices est que cette dernière, outre les avantages qu'elle apporte directement aux employeurs et aux employées, bénéficie par ses retombées à l'ensemble de la société. Non seulement une coopération plus soutenue en vue d'améliorer la productivité se traduit par une hausse immodérée de revenu pour les employées intéressées, mais elle intensifie la croissance globale de l'économie, réduit les tensions sociales liées à la répartition du revenu et contribue à freiner l'inflation. De même, une amélioration des rapports entre employés et employeurs est susceptible de conduire à des relations industrielles plus harmonieuses en général, ce qui présente des avantages évidents sous la forme d'une réduction des conflits sociaux, d'une diminution des arrêts de travail, d'un renforcement de la compétitivité de l'économie et d'un accroissement des possibilités d'emploi.

La seule forme de participation aux gains que l'Etat a encouragée jusqu'ici est la participation aux bénéfices. Il convient de distinguer deux genres de régimes de participation aux bénéfices. Il existe deux régimes à distribution immédiate et deux régimes à distribution différée. Seuls les régimes à distribution immédiate sont actuellement définis et fonctionnent dans le régime fiscal canadien.

Justification d'un appui de l'Etat

L'Etat est nécessaire et voit ce qui existe déjà dans le domaine de l'aide publique. Participation aux bénéfices par l'entreprise privée, il faut se demander si une aide de Pour sauver s'il convient d'encourager par le régime fiscal l'adoption des régimes de

2. Soutien de l'Etat à la participation aux bénéfices

D'autres avantages significatifs pour les entreprises sont l'amélioration du travail en équipe, à une plus grande satisfaction au travail, à une identification plus étroite à l'entreprise et à une résistance moindre au changement.

De même, l'étude réalisée par la Bourse de New York indique qu'environ 75 pour cent des entreprises ayant des régimes de participation aux bénéfices ou aux gains de productivité faisaient état d'une hausse de la productivité. Moins de 5 pour cent des sociétés déclarent qu'elles n'avaient pas réussi à accroître leur productivité. Les autres sont néanmoins accueillies comme une réponse, soit estimant qu'il était encore trop tôt pour évaluer les résultats de ces régimes.

Bien que les régimes largement ouverts de participation aux bénéfices soient beau-coup moins répandus au Canada qu'aux États-Unis, une étude effectuée à ce sujet par Donald V. Nightringale, professeur à l'Université Queen's conclut que la participation aux bénéfices représentait un moyen puissant pour instaurer un climat positif entre la direction et les employés d'une entreprise et pour améliorer la productivité.

Malgré le succès des régimes de participation aux bénéfices dans les sociétés qui les ont adoptés et le fait que nombre d'entre eux aient été instaurés dans des entreprises syndicalisées, certains dirigeants syndicaux se sont montrés indifférents, voire oppo-sants, à l'implantation de ces régimes. L'une des raisons exprimées jusqu'àici était que la participation aux bénéfices constituait un outil conçu par les entreprises pour syndicat. Une autre objection, portant sur le rôle possible des syndicats dans les entreprises pratiquant la participation aux bénéfices, était que les représentants syn-dicaux n'auraient pas de pouvoir réel dans l'administration et l'administration des régimes.

Ce document propose des régimes de participation aux bénéfices entièrement compa-tibles avec le processus de négociation collective. Ces régimes ne donnent droit à un encouragement aux dispositions du régime et que si un comité direction-emploi est volontarierement mis en place pour en superviser le fonctionnement. Les régimes, pour donner droit à un encouragement fiscal, devront statiser à certaines normes minimales, mais tant qu'ils répondront à ces normes, leurs dispositions pourront être convain-ues ou négociées entre la direction et les employés. Les régimes, les avantages sociaux et les conditions de travail demeurent aux employés la possibilité d'obtenir un revenu en sus de la remunération négociée.

Le régime de participation aux bénéfices donnant aux employés la possibilité d'obtenir un revenu en sus de la remunération négociée.

Le régime de participation aux bénéfices donnant aux employés la possibilité d'obtenir un revenu en sus de la remunération négociée.

Le régime de participation aux bénéfices donnant aux employés la possibilité d'obtenir un revenu en sus de la remunération négociée.

Des régimes efficaces de participation aux bénéfices nécessitent l'implication des employés dans l'administration et l'administration des régimes. Une collaboration dans ce domaine pourrait être l'amorce d'une approche coopérative dans les autres domaines des relations de travail, comme la sécurité d'emploi, la productivité, la qualité de vie au travail, l'héritage et la sécurité et l'organisation générale du travail. Pour être fructueuse, la participation aux bénéfices exige aussi que la direction de l'entreprise ouvretement et honnêtement l'information avec le personnel. Ce dernier doit à tout le moins savoir sur quelle base les bénéfices et les gains de production sont calculés et répartis, et être tenu au courant des décisions importantes visant le renouvellement et le développement de l'entreprise. La direction de l'entreprise peut servir à instaurer la franchise et la confiance nécessaires dans un premier temps à un débat constructif sur les autres questions d'intérêt mutuel : la situation financière de l'entreprise, les délais concurrentiels qu'elle doit relever, les produits et les marchés nouveaux, l'achat d'équipement neuf, etc. Le partage de l'information permet aussi à l'entreprise de bénéficier de la connaissance intime que l'employé a de l'entreprise et de ses besoins. Les autres questions d'intérêt mutuel : la situation financière de l'entreprise, les délais concurrentiels qu'elle doit relever, les produits et les marchés nouveaux, l'achat d'équipement neuf, etc. Le partage de l'information permet aussi à l'entreprise de bénéficier de la connaissance intime que l'employé a de l'entreprise et de ses besoins.

tion plus ouvert, faisant une place au large aux démissions qui les touchent.

qui offre la participation aux bénéfices en facilitant l'évolution vers un mode de ges-
à long terme, tient aux possibilités d'amélioration indirecte des relations industrielles
les par ce dernier bénéfice directement au personnel. Un autre facteur, important
un climat plus propice à l'acceptation du changement parce que les avantages appor-
résultats financiers de leur entreprise, elle recommande l'efficacité et peut promouvoir
ration de la productivité. En donnant aux employés la possibilité de participer aux
La participation des employés aux bénéfices peut contribuer directement à l'amélio-

Rôle de la participation aux bénéfices dans l'amélioration des relations industrielles et de la productivité

direct dans le succès de leur entreprise.
dans le mode de remunération de façon à ce que les employés trouvent un intérêt
satisfaisantes et plus stimulantes pour les employés, en passant par des modifications
gement ou au réaménagement des tâches afin de rendre ces dernières plus
luation du personnel et de l'information obtenue en retour de ces derniers à l'ouve-
bureont à améliorer leur productivité et leur rentabilité. Ces initiatives vont de l'éva-
l'expérience de divers programmes de ressources humaines qui, espérant-elles, contri-
sement de la productivité et d'une concurrence étrangère accrue, les entreprises font
compte qu'à l'avant ils devront travailler différemment. Sous l'égallon du relents-
Problèmes. Les employeurs aussi bien que les employés se rendent de plus en plus
antagonistes classiques par une attitude plus coopérative axée vers la solution des
Les dirigeants d'entreprises sont de plus en plus disposés à tempérer leurs relations
L'évolution récente des relations de travail indique que les employés aussi bien que
est si nuisible à l'économie.

Pendant les années 70, ainsi qu'à éviter cette course entre les prix et les salaires qui
autres à résister aux perturbations de prix extrêmes et internes qui ont été observées
la notion de contrat social est largement acceptée semblet avoir mieux réussi que les
écarts entre pays du point de vue de l'inflation au cours des années 70. Les pays où
moyenne des grèves sur une longue période, a joué un rôle clé dans l'explication des
nombre de pays portent à croire que le degré de consensus social, mesure par la
Les études consacrées récemment au comportement de l'inflation dans un certain
tivite.

couts unitaires et d'une instabilité des prix qui influent directement sur leur compéti-
vail sont nombreux et fréquemment d'une faible productivité, d'une hausse des
genent le risque de grèves longues et coûteuses. De plus, les pays où les conflits de tra-
tent aussi de la qualité des produits et du service après-vente. Les investisseurs crai-
exemple sur le plan des quantités commandées et des dates de livraison. Ils s'inquiè-
tabilité des fourmisseries, craignant qu'ils ne puissent tenir leurs engagements, par
ment vulnérables à la concurrence étrangère. Les clients évitent les situations de la
Les pays où les relations industrielles sont tendues et trop conflictuelles sont extrême-

ses et une qualité moins de la production.
de l'absentéisme, une rotation excessive du personnel, le gaspillage des matières utili-
tion et personnel, des conflits qui se manifestent par des arrêts de travail, une hausse
Restez sourd à ces aspirations ne peut qu'enterrer des conflits inutiles entre direc-

niveau d'instarction et de
génération avec lesquels cap-
tive l'organisation du travail.

Les usages d'une date récente, on considérait que l'accroissement de la productivité passeait principalement par l'investissement, la formation et le progrès technique. Le gouvernement a approuvé une aide appréciable dans ces domaines, notamment par le programme spécial de relance de \$4.8 milliards annoncé dans le budget d'avril 1983. Il renferme également un rapport sur l'investissement, la formation et le progrès technique. Le gouvernement a également annoncé une aide appréciable dans ces domaines, notamment par le programme spécial de relance de \$4.8 milliards annoncé dans le budget d'avril 1983. Pour promouvoir les investissements publics et privés, par d'autres programmes de formation professionnelle et d'éducation et par un soutien technique et financier notable à la recherche et au développement.

Ces dernières années, plusieurs études et rapports ont souligné le rôle crucial que joue le facteur humain dans l'équation de la productivité. On est de plus en plus conscient que les employés constituent de loin la ressource la plus importante d'une organisation et qu'en permettre la productivité si l'on utilise plus efficacement les connaissances et les compétences des employés en faisant appelle à leur créativité dans la recherche de méthodes de production plus efficaces.

Un rapport publié en 1982 par l'Association des manufactures canadiennes sous le titre La concurrence dans le village terrestre attire l'attention sur le rôle crucial joué par la gestion des ressources humaines dans l'amélioration de la productivité. Une étude récente de la Bourse de New York relativement également les possibilités considérables de stimulation de la productivité que présente une meilleure gestion du personnel. Thomas Peters et Robert R. Waterman, dans leur ouvrage à succès *In Search of Excellence*, une étude portant sur les sociétés les mieux gérées des Etats-Unis, soulignent l'importance du facteur humain dans l'équation de la productivité: si vous voulez obtenir la productivité et les récompenses financières qui l'accompagnent, vous devez traiter vos employés comme votre actif le plus important.

Les causes du ralentissement récent de la productivité au Canada et dans les autres pays industrielles ne sont pas encore élucidées et ne le seront peut-être jamais de manière entièrement satisfaisante. Néanmoins, on entend généralement pour reconnaître quatre facteurs : le capital par employé, l'instaurat ion de techniques nouvelles, le nati re que l'amélioration future de la productivité dépendra dans une large mesure d'une meilleure énergie et de la productivité au Canada et dans les autres pays industrielles.

L'accroissement de la productivité est une arme de première importance dans notre économie de quelques-uns se fait au prix d'une détérioration pour d'autres. Enfin, sans augmentation du revenu réel par habitant, toute amélioration de la situation productivite reduisent les risques de conflits sociaux liés à la répartition du revenu : sans une amélioration de la production moyenne par employé. De plus, les gains de notre niveau de vie, une hausse soutenue du revenu réel par habitant est impossible. L'accroissement de la productivité est un élément déterminant pour la progression des nations industrielles dont l'économie est la plus ouverte, les pays canadiens sont confrontés à une concurrence étrangère de plus en plus intense. Ensuite, des nations industrielles dont l'économie est la plus ouverte, les pays canadiens sont confrontés à une concurrence étrangère de plus en plus intense. Ensuite,

Une reprise des gains de productivité est indispensable pour plusieurs raisons.

D'abord, la croissance de la productivité joue un rôle important dans le maintien et l'amélioration de la compétitivité internationale du Canada. Notre pays était l'une des nations industrielles dont l'économie est la plus ouverte, les pays canadiens sont confrontés à une concurrence étrangère de plus en plus intense. Ensuite,

Le ralentissement de la productivité depuis quelques années est l'un des principaux handicaps parmi les grands pays industrielles et où le rythme moyen de crois-

plus marqués dans le secteur manufacturier est à la fois dans le secteur manufacturier et dans le secteur des services. Le problème est particulier-

ment préoccupant au Canada, où le ralentissement de la productivité a été l'un des handicaps parmi les grands pays industrielles et où le rythme moyen de crois-

sance de la productivité a été exceptionnellement faible depuis 1973. Bien que la pro-ductivité semble avoir augmenté de plus de 2 pour cent en 1983, ce redressement est du en grande partie à la reprise rapide de l'économie, et il ne se maintiendra proba-blement pas à long terme.

La participation des employés aux bénéfices est une façon d'encourager et de soutenir un processus permanent d'évolution du milieu de travail vers l'établissement de rapports plus participatifs et coopératifs entre employeurs et employés.

Les quelques dernières années ont permis de mieux se rendre compte de l'importance que revêtent des relations constructives et coopératives entre employeurs et employés pour assurer la viabilité des entreprises et la sécurité d'emploi. La gravité de la dé-pression économique des pays industrielles modernes. Le problème est particulièr-ement préoccupant au Canada, où le ralentissement de la productivité a été l'un des handicaps parmi les grands pays industrielles et où le rythme moyen de crois-

plus marqués dans le secteur manufacturier est à la fois dans le secteur manufacturier et dans le secteur des services. Le problème est particulier-

ment préoccupant au Canada, où le ralentissement de la productivité a été l'un des handicaps parmi les grands pays industrielles et où le rythme moyen de crois-

sance de la productivité a été exceptionnellement faible depuis 1973. Bien que la pro-ductivité semble avoir augmenté de plus de 2 pour cent en 1983, ce redressement est du en grande partie à la reprise rapide de l'économie, et il ne se maintiendra proba-balement pas à long terme.

1. Pourquoi la participation aux bénéfices ?

Les relations employés-employeurs et la productivité

Table des matières

1.	Pourquoi la participation aux bénéfices ?	1
1.	Les relations employés-employeurs et la productivité	1
2.	Soutien de l'Etat à la participation aux bénéfices	7
2.	Justification d'un appui de l'Etat	7
3.	Encouragements actuels	7
3.	Caractéristiques du régime	10
10	Larue accessibilité aux employés	10
10	Part des bénéfices versée au régime	10
12	Fréparation entre les employés participants	12
13	Encouragement fiscal	13
13	Comité consultatif employés-employeurs	13
14	Enregistrement	14
15	Conclusion	15
Annexe I : Caractéristiques essentielles d'un régime enregistré de participation aux bénéfices	17	
Annexe II : Exemples de régimes enregistrés de participation aux bénéfices	18	
Annexe III : Bibliographie	21	

L'honorable Marc Lalonde
ministre des Finances

Madame de Mandeville

Une extension des régimes largement ouverts de participation aux bénéfices permettra aux employés de bénéficier plus directement des fruits d'une amélioration de la productivité et des coûts dans leur entreprise. Le gouvernement estime qu'il en résultera une plus grande coopération entre employeurs et employés, ce qui favorisera l'augmentation de la productivité et de la compétitivité. J'espere que, à mesure que les entreprises et les employés prendront davantage conscience de leurs intérêts mutuels, ils se rendront mieux compte, dans toute l'économie, qu'ils sont partenaires.

Il est suggéré de mettre en place un processus normal de négociation collective. Dans un bon régime, la participation aux bénéfices n'est pas une substitution de la remunération de base. Les salaires resteront du ressort de la négociation entre employés et employeurs.

Le régime propose également une nouvelle mesure pour aider les travailleurs et les entreprises à tous les emplois du secteur privé, dans toutes les entreprises, mais il devrait être particulièrement intéressant pour les travailleurs employés dans des petites entreprises.

Dans mon exposé budgétaire d'avril 1983, j'annonçais notre intention de lancer un centre national pour l'accroissement de la productivité et de l'emploi, où les entreprises pourraient travailler ensemble à l'élaboration de mesures concrètes et permettant d'accroître la productivité et de développer des possibilités d'emploi. Le Centre canadien du marché du travail et de la productivité est maintenant créé et il entrera bientôt en activité.

Avant-propos

7 décembre 1983.

Discours du trône,

«Les syndicats ont été et devraient demeurer des partenaires de plein droit dans le processus de reprise économique. Les travailleurs meritent une juste part des avantages de la relance et devraient obtenir une voix égale au chapitre dans le règlement de questions comme le changement technologique et l'amélioration de la productivité... L'accroissement de la production de la productivité... Elle est la principale garantie à long terme d'une augmentation réelle des salaires payés aux Canadiens et aux Canadiennes.»



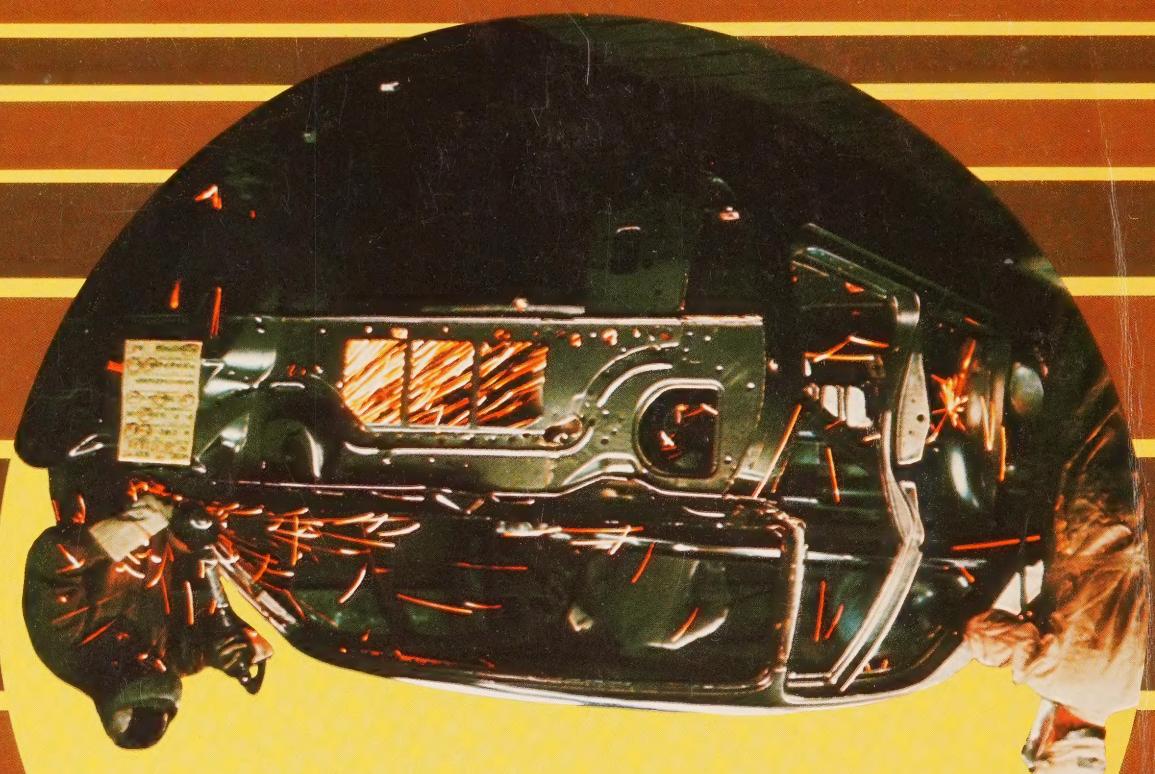
Participation aux bénéfices et prospérité

Canada

Février 1984

Ministre des Finances

L'honorable Marc Lalonde



Participation aux bénéfices
et prospérité